

**PLAN DE MERCADEO PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES
DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO FACILITADORES C.T.A**

LUÍS FELIPE RENTERÍA MENESES

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES
DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO FACILITADORES C.T.A**

LUÍS FELIPE RENTERÍA MENESES

**Trabajo de grado para optar al título de Profesional
En Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director académico
ANGELA TERESA BELTRÁN
Docente planta**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado
en cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad
Autónoma de Occidente para optar
al título de Mercadeo y negocios
internacionales**

FELIPE FERRO
Jurado

GUSTAVO PRETTEL
Jurado

Santiago de Cali, 29 de Julio de 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. ANTECEDENTES	15
4. OBJETIVOS	16
4.1 OBJETIVO PRINCIPAL	16
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
5. MARCO DE REFERENCIA	17
5.1 MARCO CONCEPTUAL	17
6. MARCO TEORICO	19
7. MARCO CONTEXTUAL.	20
8. GUIA PARA EL PLAN DE MERCADEO PARA FACILITADORES	21
8.1 FASE I: ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	21
8.1.1 Reseña histórica.	21
8.1.2 Misión	22
8.1.3 Visión.	23
8.1.4 Definición del negocio.	23
8.1.5 Organigrama.	23

8.2 FASE II- INFORMACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	24
8.2.1 Historia De Las Cooperativas En Colombia.	24
8.2.2 Las cooperativas y el outsourcing.	25
8.2.3 Ciclo de ventas de las cooperativas en Colombia.	26
8.2.4 Mercado de las cooperativas en Colombia.	26
8.3 FASE III: ANALISIS DE FACTORES INTERNOS	27
8.3.1 Clientes.	27
8.3.2 Evaluación del desempeño interno	28
8.3.3 Volumen de ventas.	29
8.3.4 Las cuatro p's de Facilitadores Cta.	30
8.4 FASE: IV ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS	31
8.4.1 Entornos.	31
8.4.2 Evaluación externa.	35
8.4.3 Análisis de la competencia.	36
8.5 ESTUDIO REALIZADO DURANTE LA PASANTIA	39
9. FASE V- DIAGNOSTICO: ANALISIS DOFA	42
9.1 DEBILIDADES	42
9.2 OPORTUNIDADES	42
9.3 AMENAZAS	43
9.4 FORTALEZAS	43
9.5 FACTOR CLAVE DE EXITO	43
10. FASE VI- FORMULACION DE ESTRATEGIAS	44

10.1 FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA VENTAS	44
10.1.1 Objetivo general.	44
10.1.2 Situación actual.	44
10.1.3 Estrategias.	44
10.1.4 Tácticas.	44
10.1.5 Fechas.	44
10.1.6 Responsables.	45
10.1.7 Presupuesto.	45
10.1.8 Seguimiento.	45
10.2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA PRECIO	45
10.2.1 Objetivo general.	45
10.2.2 Situación actual.	45
10.2.3 Estrategias.	45
10.2.4 Tácticas.	45
10.2.5 Fechas.	45
10.2.6 Responsable.	45
10.2.7 Seguimiento	45
10.3. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA COMUNICACION	46
10.3.1 Objetivo general.	46
10.3.2 Situación actual.	46
10.3.3 Estrategias.	46
10.3.4 Tácticas.	46

10.3.5 Fechas.	46
10.3.6 Responsables.	46
10.3.7 Presupuesto.	47
10.3.8 Seguimiento.	47
10.4. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA PLAZA	47
10.4.1 Objetivo general.	47
10.4.2 Situación actual.	47
10.4.3 Estrategias.	47
10.4.4 Tácticas.	47
10.4.5 Fechas.	47
10.4.6 Responsables.	47
10.4.7 Seguimiento.	48
10.5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA POSICIONAMIENTO	48
10.5.1 Objetivo general.	48
10.5.2 Situación actual.	48
10.5.3 Estrategias.	48
10.5.4 Tácticas.	48
10.5.5 Fechas.	48
10.5.6 Responsables.	48
10.5.7 Seguimiento.	49
10.6. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA PRODUCTO	49

10.6.1	Objetivo general.	49
10.6.2	Situación actual.	49
10.6.3	Estrategias.	49
10.6.4	Tácticas.	49
10.6.5	Fechas.	49
10.6.6	Responsables.	49
10.6.7	Presupuesto.	49
10.6.8	Seguimiento.	49
11.	PRESUPUESTO DE VENTAS	50
12.	INDICADORES DE GESTION	51
12.1	CRECIMIENTO EN VENTAS	51
12.2	NUMERO DE CLIENTES / AÑO	51
12.3	PRODUCTOS OFRECIDOS	51
13.	CONCLUSIONES	52
14.	RECOMENDACIONES	53
	BIBLIOGRAFIA	54

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Crecimiento de la categoría	24
Tabla 2. Ingreso de la categoría en los últimos 5 años	26
Tabla 3. Actividades económicas de las cooperativas	27
Tabla 4. Desempeño Interno	28
Tabla 5. Volumen de ventas	29
Tabla 6. Las 50 cooperativas mas grandes por ingresos	36
Tabla 7. Empresas temporales	38
Tabla 8. Análisis dofa debilidades	42
Tabla 9. Análisis dofa oportunidades	42
Tabla 10. Análisis dofa amenazas	43
Tabla 11. Análisis dofa fortalezas	43
Tabla 12. Proyección de ventas	50

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	23
Figura 2. Modalidad de contratación en el Valle de Cauca	39
Figura 3. Servicios demandados por las empresas del Valle	39
Figura 4. Participación de mercados empresas temporales	40
Figura 5. Participación de mercado de la cooperativas	40
Figura 6. Opinión del mercado sobre cooperativas	41
Figura 5. Opinión del mercado sobre temporales	41

RESUMEN

Facilitadores C.T.A es una cooperativa de trabajo asociado que se dedica a la Administración y asesoría de RRHH. La idea de crear un plan de mercadeo nace de la necesidad de la empresa por aumentar su número de clientes y así hacer más rentable el negocio ya que desde hace un par de años la empresa no ha tenido un crecimiento constante y los intentos por conseguir nuevos clientes no han tenido buenos resultados.

Para la elaboración del plan de mercadeo para Facilitadores se efectuaron una serie de investigaciones del comportamiento de la categoría en la cual se enmarcan las cooperativas de trabajo asociado, se investigó sobre el mercado al cual llegan, el crecimiento en los últimos años, el volumen de ventas entre otros. Posteriormente se realiza una evaluación general de todos los aspectos que afectan internamente la empresa como son la visión, y misión de la empresa, el clima organizacional, el volumen de ventas y todos aquellos que influyen en la optima prestación del servicio. Se evaluaron a su vez todos aquellos factores del entorno que de alguna u otra forma influyen en la operación de la empresa.

Una vez terminadas las evaluaciones de cada uno de los factores mencionados anteriormente los resultados fueron utilizados para realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa frente al mercado. Con base en eso se obtuvieron las herramientas de juicio para poder plantear las acciones estratégicas que debe implementar la empresa en cada una de las variables de marketing para lograr así suplir la necesidad de hacer más rentable el negocio consiguiendo nuevos clientes.

INTRODUCCIÓN

En un mercado donde los productos y servicios son altamente competitivos es de suma importancia para Facilitadores estar alerta a las necesidades y exigencias del consumidor por ende se hace importante asegurar el éxito utilizando herramientas como un plan de mercadeo en el cual se analizan factores como competencia, tendencias de mercado, publicidad entre otros que brindaran las herramientas necesarias para cumplir con el objetivo principal de conseguir nuevos clientes.

Durante el desarrollo de trabajo se encontraran cada una de los estudios realizados en la categoría ya que son claves para determinar en que contexto se mueve la empresa y cual ha sido la tendencia de mercado durante los últimos años.

Se presentara la evaluación de desempeño interno de la empresa con el cual se detectaron las fortalezas y debilidades con que actualmente cuenta la empresa., a su vez se detectaron las oportunidades del mercado y las amenazas que puedan afectar la empresa estudiando todos los factores externos que afectan la categoría.

El plan de mercadeo para Facilitadores continúa con la formulación de acciones estratégicas a seguir basadas y sustentadas en las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades de la empresa y enfocadas a la consecución de nuevos clientes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Facilitadores es una CTA. especializada en la asesoría y administración del talento humano por medio del modelo de outsourcing empresarial y el de cooperativas de trabajo asociado.

Cuando se fundó la empresa, durante los primeros 6 años presentó crecimiento en el sector de la salud ya que el número de sus asociados fue cada día mayor, actualmente facilitadores atiende los servicios de empresas del sector de la salud como son la Clínica Valle del Lili, Centro Médico Imbanaco y Comfandi entre otros, juntos suman aproximadamente 400 asociados, no obstante este crecimiento se prevé es muy difícil de mantener por cuanto aparentemente se saturó el mercado y la incorporación de nuevos clientes o empresas grandes que puedan aportar grupos significativos de asociados en este sector ya se contactaron. Con estos clientes la empresa está funcionando al 40% de su capacidad instalada porque cuenta con la plataforma tecnológica y con la infraestructura técnica y de personal requerido para atender alrededor de 1.000 asociados, actualmente solo atiende a 400.

Los servicios que ofrece facilitadores los requieren tanto las empresas del sector salud como las de los otros sectores de la economía, aun sabiendo esto FACILITADORES no ha tenido éxito en su búsqueda de aumentar significativamente el número de nuevos clientes y asociados lo cual no ha permitido que la empresa tenga un desarrollo sostenible ya que desde la vinculación con los centros o instituciones de la salud hasta la fecha de hoy, son pocas las posibilidades y opciones de consecución de nuevos clientes.

Hoy en día existe una brecha entre Facilitadores y la mayoría de los diversos sectores de la economía distintos a la salud, lo cual genera un distanciamiento entre ambos y por ende un estancamiento en el crecimiento de la Empresa.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad FACILITADORES es una empresa que esta en busca de nuevos mercados ya que desde hace un par de años la empresa ha enfrentado un estancamiento en su curva de crecimiento debido a que no ha logrado romper el esquema tradicional de enfocarse en el sector de la salud y sus esfuerzos por acceder a nuevos mercados no han dado resultado.

Actualmente la empresa tiene 6 empresas clientes pero dependen financieramente de 3 ya que cada uno de estos representa más del 25% de los ingresos, esto genera una preocupación y la necesidad buscar la forma para poder conseguir nuevos mercados y nuevos asociados que permitan cortar la dependencia que existe actualmente con cada cliente y así obtener un mejoramiento en general del estado de sus finanzas.

En el mercado industrial y comercial de la ciudad, actualmente existen muchas empresas que tiene planes de expansión y otras que requieren de cambios organizacionales y por lo tanto buscan nuevas alternativas de vinculación de personal especialmente con la opción de las cooperativas de trabajo asociado y modelos de outsourcing por lo tanto existe un mercado potencial al cual FACILITADORES debe penetrar y buscar la forma de ofrecerles sus servicios.

Otros aspecto que justifica la implementación de este proyecto, son las Pymes que cada día están buscando la forma de ser mas productivas y de disminuir sus costos operacionales y la mayoría de ellas no están enteradas que hay empresas como FACILITADORES que están en capacidad de ofrecer servicios y opciones, que pueden ser la solución a sus problemas empresariales.

3. ANTECEDENTES

Facilitadores a mediados de 2007 inicia sus actividades de mercadeo por medio de la contratación de asesorías externas, en estas se empiezan a dar las primeras directrices del camino a seguir para alcanzar el éxito de la consecución de nuevos clientes.

En primera instancia se conforma un grupo de ventas conformado por el Ing. Miguel Hugo Abadía Gerente general, Ing. Jaime Rojas Asesor de Gerencia y el Dr. Javier Arbelaez Asesor Externo.

Durante las primeras reuniones se define que la empresa necesita un plan de acción para poder acceder a las oportunidades del mercado, es por eso que en agosto de 2008 se empiezan a ver los primeros avances, el equipo de ventas pasa de tener 3 a 5 miembros ya que el grupo inicial después de prácticamente un año decide vincular dos personas mas para dar inicio a un proceso formal de ventas. Se contrata un Asesor Comercial el Sr. Edwin Sánchez y un estudiante en pasantía el Sr. Luis Felipe Renteria.

El objetivo de estos cargos fue el siguiente, el estudiante en pasantía debía realizar un telemarketing con el fin de conseguir información de las empresas del sector para identificar posibles oportunidades de negocio y que luego debían ser abordadas por el asesor comercial.

Para llevar a cabo estas actividades la empresa adquirió una base de datos de la cámara de Comercio de Cali la cual contenía información de las empresas del valle del cauca.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Elaboración de un plan de mercadeo para FACILITADORES CTA. que busque penetrar nuevos mercados y conseguir nuevos clientes y asociados.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis interno y externo de la compañía que permita determinar su situación actual frente al mercado.
- Determinar cuales son las debilidades y fortalezas de la empresa y compararlas con las oportunidades y amenazas del mercado.
- Definir cuales van a ser las estrategias tanto operativas como corporativas que permitan a facilitadores acceder a nuevos mercados.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO CONCEPTUAL

Dentro de la economía solidaria en la cual operan las Cooperativas de Trabajo asociado se maneja una terminología que para el claro entendimiento del proyecto se describe a continuación.

- C.T.A.: “Las Cooperativas de Trabajo Asociado son empresas asociativas de la economía solidaria, de primer grado, sin ánimo de lucro y de responsabilidad limitada, que vinculan el trabajo personal de sus asociados que son simultáneamente trabajadores, aportantes y gestores, en función de desarrollar relaciones de trabajo mediante acuerdos cooperativos de trabajo asociado.
- P.C.T.A: son precooperativas de trabajo asociado, el número de sus asociados es menor al de una CTA.
- Asociado: Es la persona que realiza actividades dentro de la cooperativa de trabajo asociado, es equivalente a un trabajador o empleado en una empresa regida por el código sustantivo del trabajo.
- Autonomía operativa: se entiende como tal la libertad de escoger el método de trabajo, la estrategia de acción, o modo de trabajo, el horario o tiempo que se dedica a la labor, los descansos el lugar o sitio de trabajo, la cantidad de trabajo a realizar cada día.
- Autonomía Jurídica: es un principio de derecho privado en virtud del cual las partes de un acto jurídico poseen la facultad de celebrarlo con libertad y determinar a su libre albedrío el contenido.
- Convenio: es el término que se utiliza para hacer referencia a un contrato de trabajo.
- Compensación: es la remuneración económica que recibe el asociado por las actividades realizadas dentro de la cooperativa.
- Descanso: es el término que se utiliza para hacer referencia a un periodo de vacaciones.
- Cooperativas especializadas: Se organizan para atender una actividad específica correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural.

- Beneficio social: Es equivalente a las prestaciones sociales (liquidación) del código sustantivo del trabajo.
- Compensación anual: es el pago de las cesantías.
- Bonificación semestral: es un pago extra que recibe el asociado cada seis meses como si fuera una prima.

6. MARCO TEORICO

Este proyecto se enmarca bajo la teoría de marketing estratégico de Walter Orville en la cual se menciona la importancia que tiene un plan de mercadeo en una organización para su desarrollo sostenible el tiempo y como debe ser aplicado.

Esta teoría nos brinda las herramientas para definir las oportunidades que brinda el mercado y aun más de analizar la empresa en cada uno de sus aspectos para poder aprovecharlas.

Todo debido a que explica claramente cada uno de los pasos que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de mercadeo, desde su fase de análisis interno y externo de la organización como la de gestión e implementación del plan.

El plan de mercadeo debe encaminar a la empresa a aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y a generar estrategias tanto corporativas como operativas para alcanzar sus objetivos.

7. MARCO CONTEXTUAL.

En Colombia existen tres tipos de organizaciones de trabajo asociado: las Cooperativas de Trabajo Asociado, las Precooperativas de Trabajo Asociado y las Empresas Asociativas de Trabajo. Son estas las únicas formas autorizadas por la legislación Colombiana para poder utilizar el concepto de “Trabajo Asociado”.

Las Cooperativas de Trabajo Asociados son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en donde los asociados son dueños y trabajadores de sus empresas. Vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma autogestionaria.

En el caso de facilitadores Cta. vincula el personal para la prestación de servicios de outsourcing de nomina y contabilidad a terceros contratantes.

El espíritu del cooperativismo es la solidaridad entre miembros cooperativos y cooparticipantes, razón por lo cual las cooperativas de trabajo asociado pueden contratar personal subordinado.

Las cooperativas son generadoras de trabajo y no de empleo, toda vez que las relaciones de trabajo se rigen por las disposiciones laborales vigentes y estas cooperativas se sujetan a lo dispuesto en los principios de economía solidaria. En ellas no se habla de salarios sino de compensaciones.

8. GUIA PARA EL PLAN DE MERCADEO PARA FACILITADORES

8.1 FASE I: ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

8.1.1. Reseña histórica. Fundación: En el año 1999 comienza a funcionar Administramos EAT en Palmira (valle del cauca) en la calle 29 # 31 – 34. Constituida por el Dr. Miguel Hugo Abadía Ávila, la Dra. Miriam Fernanda Abadía Vallejo y el Ing. Miguel Hugo Abadía Vallejo.

Crecimiento: Administramos EAT, inicio su prestación de servicios con el ingenio providencia, desde el primero de octubre de 1999. En dicho contrato realizo la constitución y administración de 25 EAT´S, (empresas asociativas de trabajo) con un total de 500 asociados corteros de caña, la prestación de este servicio termina en agosto de 2000.

Administramos EAT, trató de conseguir clientes en Palmira y no encontró oportunidad de crecimiento, por esa razón decide trasladarse a la ciudad de Santiago de Cali al barrio la campiña en octubre de 2001 en donde se da paso a una reestructuración total y se cambia de razón social de ADMINISTRAMOS EAT a FACILITADORES EAT

Camino al éxito: (Año: 2002) El 30 de Enero de 2002, consigue el contrato con la Clínica Valle del Lili, debido a que el personal del área de rehabilitación física (fisioterapeutas) y ocupacional presentaban baja productividad generando así altos costos fijos por salarios y por capacidad instalada no aprovechada en esa área. Definido uno de los factores que contribuía a que hubiera poca productividad como era la falta de incentivos económicos ya que los ingresos de los fisioterapeutas eran fijos, se diseño un esquema de pago de compensación variable por productividad basado en la unidad de Fundación Valle del Lili. El esquema de pago de compensaciones se desarrollo con una EAT llamada Asociación Para la Asistencia y Ayuda a Personas Enfermas. Posteriormente el grupo de terapeutas respiratorio ingreso al mismo esquema con otra EAT, llamada Ayuda a Personas Enfermas.

El 15 de agosto del mismo año FACILITADORES migra de empresas asociativas de trabajo (EAT) a Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), porque la legislación tributaria y laboral estaban desmejorando las condiciones frente a la prestación del servicio por eso la tendencia del mercado se centro en las CTA, la cual ofrecía mayor estabilidad legal, lo cual permitía mayor confiabilidad en la prestación del servicio.

En junio de 2002 FACILITADORES C.T.A fue citado por la Fundación Valle del Lili, para crear una CTA llamada Atención Básica ubicada en el barrio

Tequendama, FACILITADORES C.T.A facilito la constitución, conformación y puesta en marcha de profesionales de la salud CTA.

(Año 2003) El primero de enero de 2003 comenzó la prestación de servicios de profesionales de la salud conformado por médicos generales, especialistas y odontólogos

En marzo El Centro Medico Imbanaco, requería implementar el modelo de cooperativas con sus médicos institucionales, los cuales trabajaban con un contrato de prestación de servicio. Facilitadores C.T.A facilito la constitución, conformación y puesta en marcha de Cooimbanaco PCTA y el primero de agosto comenzó a prestar sus servicios conformados por médicos generales y especialista. A la fecha Facilitadores C.T.A administra y asesora todas las actividades no médicas de la prestación del servicio.

En el caso de profesionales de la salud CTA en FVL y cooimbanaco PCTA en el Centro Medico Imbanaco se presentaba la misma necesidad de establecer el modelo de cooperativas de trabajo asociado porque existía una alta posibilidad de demanda por parte de los médicos de dichas instituciones, adicionalmente la ley 797 de 2003 obligo a trabajadores por prestación de servicios como son el gremio medico, a pagar seguridad social sobre todos sus ingresos y a las entidades vigilar el cumplimiento de esta ley, siendo solidarios en el caso de no pago de los aportes de seguridad social por parte de los médicos, Facilitadores C.T.A a estas clínicas la autonomía administrativa para que no estuvieran sometidas a las reglas del código sustantivo del trabajo y además garantizar la afiliación y correcto pago de seguridad social.

Finalizando el año Facilitadores C.T.A constituye otra PCTA a la Fundación valle del Lili, llamada Fundalili, conformada por personal asistencial y Administrativos de FVL con el objetivo de solucionar los mismos problemas de los fisioterapeutas

(Año 2006) En el mes de agosto se establece relaciones comerciales con Comfandi de las cuales surge la vinculación y administración del servicio medico de Atención Medica Prioritaria y la Unidad Básica de Atención.

(Año 2007) En el mes de septiembre Facilitadores C.T.A. logra establecer un contacto con Comfandi del cual surge la necesidad de agrupar por medio de una cooperativa de trabajo un grupo de recreacionistas y profesionales del deporte, Facilitadores C.T.A actualmente administra ese personal de recreación de Comfandi con sede en Cartago Valle.

8.1.2. Misión. Satisfacer adecuada y oportunamente las necesidades de nuestros clientes y asociados, mediante la prestación de los servicios de las Cooperativas de Trabajo Asociado, representando la mejor alternativa en calidad y precio, basados en la experiencia de personal altamente calificado.

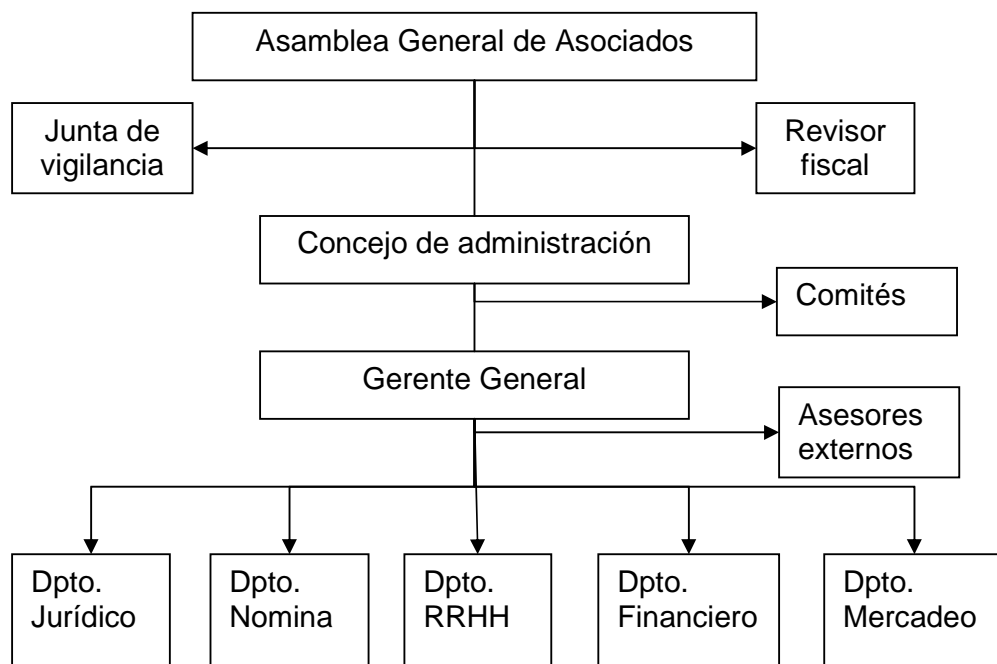
8.1.3. Visión. Ser la empresa líder a nivel nacional en la prestación de servicios de las Cooperativas de Trabajo Asociado, con mejoramiento continuo para ofrecer una adecuada calidad de vida a nuestros asociados y superar las expectativas de nuestros clientes.

8.1.4. Definición del negocio.

- ¿Qué?: servicios de administración de personal.
- ¿Cómo? Por medio de una relación de tercerización laboral (outsourcing) bajo el modelo de cooperativas de trabajo asociado
- ¿A quien? Empresas del sector de la salud, industria y comercio interesadas en dedicarse a las actividades primarias del negocio.

8.1.5. Organigrama.

Figura 1. Organigrama



8.2. FASE II- INFORMACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

8.2.1 Historia De Las Cooperativas En Colombia.

A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

La integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito UCONAL, la que más tarde se convertiría en Banco Uconal, después, en 1960, la fundación de la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP.

Como máximo organismo de integración del los organismos de segundo grado figura la Confederación de Cooperativas de Colombia, CONFECOOP.¹

Tabla 1. Crecimiento de la categoría.

AÑO	No. ENTIDADES
2000	3.472
2001	3.517
2002	4.195
2003	5.107
2004	5.931
2005	6.462
2006	6.877
2007	7.349

Fuente: Sector cooperativo 2000 – 2007 [en línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 30 mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.portalcooperativo.coop/estadisticas.htm>

¹ Historia del cooperativismo Colombiano [en línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 24 de mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.portalcooperativo.coop/colombia.htm>

Como se puede ver en este cuadro de la confederación de cooperativas de Colombia COOFECCOOP el crecimiento de la categoría ha sido de un 30 % en los últimos 5 años.

En el valle del cauca se encuentra el 11% de cooperativas en Colombia con un total de 827 cooperativas.

8.2.2. Las cooperativas y el outsourcing. El outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial, es de suma importancia para el plan de mercadeo saber en que consiste esta práctica debido a que los servicios que prestan las cooperativas de trabajo asociado se enmarcan bajo esta modalidad.

El outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad o el control de un proceso de su negocio a un tercero. Se basa en desprenderse y delegar alguna actividad, que no forme parte de las principales de una organización, las actividades principales o centrales son todas aquellas que forman el negocio principal de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

Actualmente FACILITADORES CTA presta el servicio de outsourcing de contabilidad, nomina y contratación y reclutamiento y selección de personal a reconocidas empresas del Valle Del Cauca.

- Outsourcing de Nomina y Contratación. Este servicio consiste en el manejo y administración externa de actividades tales como liquidación de nómina, incapacidades, autoliquidación de aportes a la seguridad social, inscripciones a EPS y fondos de pensiones, aportes voluntarios, procesos de selección de personal y contratación y toda novedad relacionada con aspectos de administración operativa del Recurso Humano.
- Outsourcing de contabilidad. Consiste en llevar y mantener satisfactoriamente el registro de las operaciones, la preparación de estados financieros (incluyendo su análisis), permitiendo a la administración tomar decisiones oportunas de carácter administrativo, operativo y financiero, en beneficio de los socios del patrimonio de la empresa y al mismo tiempo cumplir con las disposiciones legales vigentes en materia contable y fiscal.
- Outsourcing de reclutamiento y selección de personal. Consiste en reclutar y seleccionar personas para todos los niveles profesionales de las empresas: perfiles Directivos, mandos intermedios, personal cualificado, administrativo, comercial así como para diferentes sectores y áreas de actividad.
- El proceso de selección se lleva a cabo intentando conseguir la máxima adecuación del perfil profesional requerido por la Empresa Cliente con los candidatos a presentar. Para ello, se utilizan diferentes medios y técnicas que

abarcen desde el tradicional anuncio en prensa, páginas web de empleo, así como consulta de base de datos y colaboraciones con instituciones educativas, bolsas de trabajo, asociaciones

8.2.3. Ciclo de ventas de las cooperativas en Colombia. Ingresos del sector cooperativo en Colombia durante los últimos años. (Cifras en millones de pesos).

Tabla 2. Ingreso de la categoría en los últimos 5 años

AÑO	No. ENTIDADES	INGRESOS	INGRESO PROMEDIO
2000	3,472	5,790,995	1,667
2001	3,517	6,628,317	1,884
2002	4,195	9,357,078	2,230
2003	5,107	11,557,137	2,262
2004	5,931	13,198,504	2,225
2005	6,462	14,945,484	2,312
2006	6,877	17,205,682	2,501
2007	7,349	20,230,356	2,752

Este cuadro nos muestra tanto un aumento significativo de las cooperativas como en los ingresos de las mismas pero observando el ingreso promedio nos podemos dar cuenta que la ventas del sector aumentan significativamente en mayor proporción que el numero de entidades.

8.2.4. Mercado de las cooperativas en Colombia. Las cooperativas de trabajo asociado pueden prestar sus servicios en diferentes sectores de la economía colombiana y a diferentes tipos de terceros contratantes. Tanto el mercado real como el potencial varía de acuerdo a la actividad económica que desempeña cada cooperativa.

Tabla 3. Actividades económicas de las cooperativas.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	NUMERO DE CTA'S
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	686
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA, SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA (DIVISION 75)	89
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA (DIVISION 01 Y 02)	485
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS (DIVISIONES 50 A 52)	535
CONSTRUCCION (DIVISION 45)	202
EDUCACION (DIVISION 80)	153
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS (DIVISION 10 A 14)	42
FINANCIACION DE PLANES DE SEGUROS Y PENSIONES	3
HOTELES Y RESTAURANTES (DIVISION 55)	15
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (DIVISIONES 15 A 37)	144
INTERMEDIACION FINANCIERA (DIVISIONES 65 A 67)	413
NINGUNA	1
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES (DIVISION 99)	9
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES (DIVISIONES 90 A 93)	2.478
PESCA (DIVISION 05)	6
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD (DIVISION 85)	323
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA (DIVISIONES 40 Y 41)	96
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES (DIVISIONES 60 A 64)	782
Total general	6.462

Fuente: Distribución Entidades de la Economía Solidaria por Actividad Económica [en línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 25 de mayo de 2008]. Disponible en internet: <http://www.portalcooperativo.coop/estadisticas05.htm>.

8.3. FASE III: ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

8.3.1. Clientes.

- Centro médico Imbanaco. El centro medico Imbanaco es una de las clínicas mas reconocidas a nivel nacional, cuenta cooperativa personalizada de nombre Cooimbanco creada y administrada por FACILITADORES CTA. Esta cooperativa esta conformada por personal medico y asistencial y es FACILITADORES CTA el responsable del pago de su nomina, contabilidad, contratación y de conservar la autonomía administrativa.
- Fundación Valle del Lili. Tiene una cooperativa personalizada llamada Fundali la cual fue creada y actualmente administrada por FACILITADORES

CTA, Esta cooperativa esta conformada por personal medico y asistencial y es FACILITADORES CTA el responsable del pago de su nomina, contabilidad, contratación y de conservar la autonomía administrativa.

- Comfandi. FACILITADORES CTA a través de empresarios de la salud que es una Cta. creada por facilitadores especializada en el sector de la salud vincula el personal medico del servicio de Atención Medica Prioritaria (amp) y el personal de Unidad Básica de Atención de comfandi Tequendama. Comfandi delega a través de empresarios de salud las actividades no medicas del servicio facilitadores. FACILITADORES CTA a través de Gestión y Trabajo una cooperativa creada con el fin de prestar servicios fuera del sector salud, vincula personal educativo de Comfandi Cartago como son recreacionistas, instructores, profesores. Gestión y trabajo realiza el outsourcing de nomina de este personal.
- Coomeva Cem. FACILITADORES a través de empresarios de la salud realiza el outsourcing de nomina y contratación de las personas que prestan el servicio de radioperadores y traslado en la ciudad de Cali
- Laboratorios Ángel. FACILITADORES a través de empresarios de la salud realiza el outsourcing de nomina del servicio de toma de muestras y jornada empresarial
- Colegio Colombo Británico. FACILITADORES a través de gestión y trabajo realiza el outsourcing de nomina y contratación de un grupo de profesores del plantel.

8.3.2. Evaluación del desempeño interno.

Tabla 4. Desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACION	RECOMENDACION
Organización funcional	x		4	Los empleados responde a indicaciones de varios jefes pero existe un encargado especializado en el área	ninguna
Recurso humano	x		3	En ocasiones no se cuenta con el personal suficiente para cubrir la carga laboral	Mejorar los tiempo de respuestas en los procesos de selección y contratación
Recursos financieros	x		3	La empresa actualmente se encuentra en la línea de punto de equilibrio	Aumentar el numero de clientes
Recursos tecnológicos	x		4	Cuenta con el software necesario para el procesamiento y administración de la información	Actualización de software
Infraestructura	x		5	Excelentes instalaciones propias	ninguna
Definición del negocio	x		4	Es claro	ninguna
Orientación al cliente	x		5	el éxito se basa en cumplir 100% con el	ninguna

Macro segmentación	x		3	cliente No se tienen los segmentos bien definidos ni estrategias específicas para cada uno	Segmentación de mercados
Micro segmentación		x	0	No hay	Encontrar nichos de mercado
Sistemas de información	x		4	En optimo estado	ninguna
Mercado Objetivo	x		4	salud	Nuevos mercados
Precio	x		4	Flexible	ninguna
Producto	x		4		diferenciar
Plaza	x		3		Ampliar cobertura
Promoción		x	0	No hay	Incluir en presupuesto
Clientes	x		3	Empresas reconocidas	Aumentar el portafolio
Clima interno de la empresa	x		4	Buenas relaciones interpersonales entre los mandos medios, altos y bajos	ninguna
Cultura organizacional	x		4	Todos están alineados con la cultura cooperativa orientada al cliente	ninguna
Fortaleza de la empresa	x		5	Excelente organización y procedimiento en cada uno de los procesos	ninguna
Debilidad de la empresa	x		3		
Estrategia Corporativa	x		4		
Plan de Mercadeo	x		3	En desarrollo	Aplicar el plan
Sistemas de Control	x		3		
Sistemas de Evaluación	x		3	indicadores	

La calificación promedio después de haber evaluado cada uno de los aspectos internos de la compañía es de 3.4 lo que nos indica que la empresa no se encuentra mal pero tampoco esta en los mejores niveles como se desea, hay varios aspectos que se podrían mejorar para hacer que este promedio suba.

8.3.3. Volumen de ventas.

Tabla 5. Ventas de la empresa

TOTAL GASTOS OPERACIONALES		420,261,119	97.66%	1,057,555,569	99.06%	-637,294,450	-60.26%
GASTOS NO OPERACIONALES							
Financieros	11	9,725,954	2.26%	9,054,175	0.85%	671,779	7.42%
Extraordinarios y Diversos	11	353,699	0.08%	838,832	0.08%	-485,133	-57.83%
Gastos de Ejercicios anteriores	11	2	0.00%	144,000	0.01%	-143,998	-100.00%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES		10,079,656	2.34%	10,037,007	0.94%	42,649	0.42%
TOTAL GASTOS		430,340,774	100.00%	1,067,592,576	100.00%	-637,251,802	-59.69%
TOTAL EXCEDENTES DEL EJERCICIO	10	2,376,325		1,206,435		1,169,890	96.97%

Cooperativa 805.024.256-2	de	Trabajo	Asociado	FACILITADORES			CTA.
ESTADO DE EXCEDENTES - COMPARATIVO							
Por los periodos terminados al 31 de diciembre de 2007 y 2006							
	NOTAS	2007	%	2.006	%	VARIACION	%
INGRESOS							
INGRESOS OPERACIONALES							
SERVICIOS							
Servicios de Trabajo asociado en salud	8	0	0.00%	637,246,140	59.62%	-637,246,140	-100.00%
Actividades de Asociación	8	429,474,211	99.25%	422,986,150	39.58%	6,488,061	1.53%
Cuotas de Admisión	8	1,107,948	0.26%	1,654,042	0.15%	-546,094	-33.02%
Asesorías Jurídicas	8	0	0.00%	5,500,000	0.51%	-5,500,000	-100.00%
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS		430,582,159	99.51%	1,067,386,332	99.87%	-636,804,173	-59.66%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		430,582,159	99.51%	1,067,386,332	99.87%	-636,804,173	-59.66%
INGRESOS NO OPERACIONALES							
Financieros y Diversos	8	2,118,740	0.49%	1,412,679	0.13%	706,061	49.98%
Ingresos de Ejercicios anteriores	8	16,200	0.00%	0	0.00%	16,200	100.00%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		2,134,940	0.49%	1,412,679	0.13%	722,261	51.13%
TOTAL INGRESOS							
		432,717,099	100.00%	1,068,799,011	100.00%	-636,081,912	-59.51%

La diferencia de ingresos en el año 2006 y 2007 se da debido a que en ese periodo de tiempo FACILITADORES CTA prestaba los servicios de administración en la Clínica Versalles. Aunque los ingresos son muy altos en el año 2006 los costos operacionales era en igual proporción es por eso que en el año 2007 aunque los ingresos son mucho menores el excedente del ejercicio fue mas alto.

8.3.4. Las cuatro p's de Facilitadotes Cta.

- **Producto.** Creación de cooperativa personalizada. FACILITADORES tiene amplia experiencia en la creación y constitución de Cooperativas de Trabajo Asociado y en su posterior administración que garantiza su adecuado funcionamiento, estabilidad y permanencia en el tiempo. A través de una PCTA o CTA se podrían vincular diferentes personas que presten servicios en una organización y así formalizar su vinculación, reduciendo los riesgos de incontingencia laboral, que representan otras modalidades de vinculación.
- De esta forma se adquieren una serie de beneficios y ventajas que ofrece el sector Cooperativo tanto para los asociados, como para el tercero contratante.
- Administración de personal a través de una cooperativa especializada como lo es "gestión y trabajo" o "empresarios de la salud"
- FACILITADORES, cuenta con la alianza de dos precooperativas especializadas en la contratación de procesos o subprocesos, una llamada

“GESTIÓN Y TRABAJO PCTA”, la cual es utilizada por empresas que piensan que ésta se ajusta de acuerdo a las necesidades y características de su negocio, donde su mejor opción es la administración del personal a través de una CTA especializada y EMPRESARIOS DE LA SALUD que realiza las mismas funciones de gestión y trabajo pero en el sector salud.

- Los servicios de FACILITADORES CTA se basan en Outsourcing, que consiste en usar empresas externas para manejar trabajos tradicionalmente ejecutados en la compañía, muy familiar en las grandes economías mundiales con el objetivo primordial de reducir costos operativos.

- **Precio.** Los honorarios han sido estimados de acuerdo a los servicios que requiera la empresa por periodos mensuales, a partir de la fecha de recibo de la orden de trabajo para que inicie la prestación del servicio, de administración de personal o creación, asesoría y administración permanente (según sea el caso) con una tarifa porcentual del ocho por ciento (8%) con base en el total de la facturación de la cooperativa al Cliente por todo concepto que devenguen los asociados mensualmente.

- **Plaza.** FACILITADORES CTA actualmente atiende a sus clientes en la ciudad de Cali, en Buga y Cartago Valle, pero actualmente solo esta ofreciendo sus servicios en Cali.

- **Promoción.** La empresa no ha hecho inversión en comunicación

8.4 FASE: IV ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

8.4.1 Entornos.

- **Entorno Político.** Para cada tipo de empresa que preste servicio de administración de personal ya sean cooperativas o temporales existen unas leyes para su funcionamiento, en el caso las empresas temporales por el código sustantivo del trabajo y en el caso de las cooperativas por las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998 y reglamentadas por el Decreto 468 del 23 de febrero de 1990.

Estas son algunas disposiciones constitucionales que respaldan el modelo cooperativo.

Art. 38. Que garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Art. 48. Que consagra la seguridad social, sujeta a los principios de la eficiencia, universalidad y solidaridad, y que permite que los mismos particulares se organicen para prestar estos servicios.

Art. 49. Que con base en los mismos principios señalados en el artículo anterior, permite que se organicen los servicios de salud, con participación de la comunidad.

Art. 51. Que contempla lo relativo a la vivienda de interés social.

Art. 57. Que consagra la denominada "democracia industrial" (Sentencia C-37 de 1994, Corte Constitucional) al disponer que el legislador puede crear los estímulos y medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

Art. 58. Inciso 3. Que ordena al Estado la protección y promoción de las formas asociativas y solidarias de propiedad. Esto es la denominada "democracia económica". (Sentencia C-37 de 1994 citada)

Art. 90. Que ordena al Estado dar prioridad a las organizaciones solidarias, junto con las organizaciones de trabajadores y los trabajadores mismos, para que accedan a la propiedad cuando aquél enajene su participación en una empresa. (Ley 226 de 1995 y Sentencia C-37 de 1994 ya citada).

Art. 64. Que ordena al Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa.

Art. 189, numeral 24. Que asigna al Presidente de la República la inspección, control y vigilancia de las entidades cooperativas.

Art 333. Que ordena al Estado fortalecer las organizaciones solidarias y estimular su desarrollo empresarial²

Requisitos específicos para la creación de Cooperativas:

Acuerdo cooperativo. Art. 3 ley 79 de 1988.

Documento privado en el que se incorpora el acuerdo cooperativo, Art.13 Ley 79 de 1988, Asamblea de constitución (art. 14 Ley 79 de 1988). En esta asamblea se aprueban los estatutos, se nombran en propiedad los órganos de administración y vigilancia, se designa el Consejo de Administración, se nombra, por parte del Consejo de Administración, al representante legal de la entidad. Personería jurídica que será reconocida por la Superintendencia, el responsable de tramitar el reconocimiento de la personería jurídica es el representante legal de la entidad. Los documentos que en general deben anexarse a la solicitud escrita de reconocimiento son:

² Disposiciones constitucionales [en línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 01 de junio de 2008] Disponible en Internet:
<http://www.portalcooperativo.coop/dconstitucionales.htm>

Acta de asamblea de constitución, Texto completo de los estatutos, Constancia de pago de por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de los aportes iniciales suscritos por los fundadores, expedida por el representante legal de la cooperativa, y acreditar la educación cooperativa por parte de los fundadores, con una intensidad no inferior a veinte horas.

El acta de la asamblea de constitución debe estar firmada por los asociados fundadores, anotando su documento de identificación y el valor de los aportes iniciales. En general, para crear una cooperativa se requiere un número mínimo de veinte (20) personas, salvo lo dispuesto en casos especiales.

- **Entorno Social.** Las cooperativas actualmente no gozan de buena reputación en el mercado empresarial pues muchas de ellas causaron problemas sociales debido a irregularidades y malos procesos de administración, esto ocasiono que la credibilidad en el sector cooperativo se redujera.

La sociedad esta afectando la categoría en la medida que la creencia de las personas y empresas es que el sector cooperativo no es una ayuda si no mas bien un problema.

No obstante el sector cooperativo ha invertido gran cantidad de sus recursos a favor de la sociedad como lo demuestran las siguientes cifras.

Confecoop dice: “Es importante destacar que las inversiones en programas de educación formal del sector cooperativo durante los últimos cuatro años han ascendido a un valor total de \$196.433 millones, cuya distribución por años es la siguiente: Año 2004 \$23.388 millones; año 2005 \$51.966 millones; año 2006 \$65.256 millones y año 2007 \$55.823 millones”³.

Estos datos permiten afirmar que el sector cooperativo está contribuyendo de manera significativa a mitigar las deficiencias que en materia de educación presenta la población colombiana. Para las cooperativas, esta destinación de recursos se ha convertido en parte de su quehacer y, en cada proyecto, se refleja el compromiso con la comunidad.

Igualmente, la gestión gremial de Confecoop, tanto en el nivel nacional como regional, ha llevado a que las inversiones de las cooperativas se hagan de manera conjunta formulando proyectos de gran impacto, con lo cual, la inversión en educación formal del sector, deja de ser un mero requerimiento normativo, para convertirse en un instrumento diferenciador de la gestión cooperativa.

³ Inversión de recursos en educación formal [en línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 3 Junio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.portalcooperativo.coop/flash/746/flash746.htm>

- **Entorno Económico.** Los movimientos de variables económicas como el ingreso, las tasas de interés, el desempleo, la inversión, el comercio internacional, entre otras, finalmente se trasladan a la capacidad adquisitiva de la población Colombiana. Lo anterior, redundando sobre la actividad financiera cooperativa, traducido en riesgos de mercado, riesgos crediticios y riesgos de liquidez entre otros.

En la región de Latinoamérica se está presentando un problema de política monetaria regional que parte de un incumplimiento generalizado en las metas de inflación de los países y que se mezcla con una reevaluación de las monedas locales.

En Colombia se aprecian muy buenos niveles de inversión, situación que soporta un crecimiento sostenido a futuro en rangos entre el 4% y el 5%. En materia de comercio exterior se aprecia un incremento en el déficit de la balanza comercial dada la reevaluación del peso, que favorece las importaciones y perjudica a las exportaciones. El crecimiento de la demanda interna ha ejercido presiones sobre la inflación doméstica y por ende existe hoy una política contraccionista. El empleo, a pesar del buen crecimiento económico, no ha reaccionado como se espera.

Bajo este entorno económico, según los analistas, se plantea un escenario para Colombia en 2008 como el siguiente:

- Un crecimiento del PIB del orden del 5%.
- Un incumplimiento en la meta de inflación planteada por el Banco de la República, cerrando el año entre un 5.5% y 6%.
- Un dólar débil que no superaría los \$1.800.
- Un déficit en la cuenta corriente por incremento en las importaciones.
- Un deterioro en el déficit fiscal por cuenta de las privatizaciones.
- Una restricción al crédito fruto de la política contraccionista.
- Un incremento en la tasa de cartera vencida del sistema financiero.
- Una recuperación del mercado accionario y de capitales.⁴

Para el sector cooperativo este escenario económico implica actuar de manera que los probables efectos negativos sobre el favorable desempeño de los últimos años, se mitiguen.

Un factor determinante es el movimiento sobre las tasas de interés, las cuales, ante una política contraccionista como la actual, se han incrementado. Esta situación para las cooperativas tiene efectos tanto en el crédito como en la captación y puede generar situaciones como la disminución en el ritmo de crecimiento de la cartera y el incremento en el costo del fondeo. Igualmente se pueden presentar situaciones que afectan la liquidez de las cooperativas.

⁴ Cooperativas y entorno económico [En línea]: Escenario para Colombia 2008. Santiago de Cali: Fesovalle, 2008. [Consultado 12 de junio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.fesovalle.com/mayo%2029%20CYEEconomico.html>

La desaceleración económica es otro factor que debe ser analizado por las cooperativas, visto desde el efecto sobre sus bases sociales, las cuales pueden verse afectadas por reducciones de planta o disminución de personal.

8.4.2. Evaluación externa.

- **Aspectos del entorno.**

- Amenaza de nuevos ingresos. Entrar a competir en este mercado es poco atractivo para nuevas cooperativas de trabajo asociado debido a los siguientes aspectos:

- Actualmente el mercado cuenta con un número muy grande de competidores cerca de 7000 a nivel nacional y 700 en el Valle del Cauca, el proceso para constituir una cooperativa de trabajo asociado es lento, mientras se envían los estatutos al ministerio de protección social para después ser aprobados por la superintendencia solidaria pueden pasar cerca de 4 meses, se deben especializar para una actividad específica, Las cooperativas de trabajo asociado no tienen credibilidad en el ámbito laboral.

- Rivalidad de la categoría. Aunque el número de competidores es muy alto no existe una rivalidad sentida en la categoría en cuanto a publicidad o promociones, en esta categoría se compete fuertemente con el precio y posicionamiento en el mercado, existen cooperativas que están muy bien posicionadas como (por lo regular son las líderes del mercado) y otras que no, pero manejan unos niveles de precios muy bajos que obligan a las empresas a caer en guerras de precio.

- Poder de negociación de los proveedores. No existe este poder de negociación ya que para la óptima prestación del servicio no se requiere de materia prima o insumos que tengan que ser adquiridos a través de otras empresas. Para la prestación del servicio de outsourcing la materia prima es el RRHH con que cuenta la compañía y la plataforma tecnológica.

- Poder de negociación de los compradores. Los clientes o compradores de los servicios de outsourcing de nómina son empresas que ven en la tercerización una forma de ser más competitivos, a raíz de esto existen muchas empresas dedicadas a ofrecer este servicio lo cual ha generado que los servicios ofrecidos no sean diferenciados, esto genera que las empresas clientes tengan muchas opciones de compra a la hora de realizar una negociación.

- Además por lo regular el costo del servicio depende de las características del tipo de cliente y del número de personas que tenga la compañía, estos factores influyen mucho en el precio de venta final del servicio y sumado a la

poca diferenciación le da poder al comprador de exigir rebajas en precio, calidad de servicio, fechas de pago, etc. a la hora de firmar un contrato.

8.4.3. Análisis de la competencia. Según la superintendencia de la economía solidaria actualmente en el Valle del Cauca existen un total de 1389 cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, el 53 % de estas empresas están situadas en la ciudad de Cali, esto quiere decir que existen 738 cooperativas y precooperativas de trabajo asociado que compiten con FACILITADORES directa o indirectamente ya que pueden llegar al mismo mercado con el mismo servicio o con otro que pueda ser sustituto.

Tabla 6. Las 50 cooperativas más grandes del valle del cauca por ingresos.

1	COOPERATIVA CAFETERA AGRARIA LTDA	CAFEAGRARIA	TULUA	234,356,321,773
2	COOPERATIVA MEDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMBIA	COOMEVA	CALI	227,356,547,483
3	COMERCIALIZADORA NACIONAL COOPERATIVA	CONACOOOP	CARTAGO	122,500,992,198
4	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ABASTICO DEL VALLE		CALI	109,111,825,392
5	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE DESARROLLO SOCIAL PROGRESAR	COOPROGRESAR	ARGELIA	84,014,080,486
6	DISTRIBUIDORA NACIONAL COOPERATIVA MULTIACTIVA		CALI	56,937,629,611
7	COOPERATIVA DE CAFETALEROS DEL NORTE DEL VALLE	CAFENORTE	CARTAGO	46,072,575,776
8	EMPRESA PRECOOPERATIVA DISAZUCAR		CALI	34,959,100,638
9	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLIDARIDAD EMPRESARIAL		CANDELARIA	34,767,286,113
10	COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CENTRO DEL VALLE LTDA.	CAFICENTRO	TULUA	33,545,016,393
11	EL EDEN EMPRESA PRECOOPERATIVA		CALI	31,970,837,380
12	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SISA	SISA C.T.A.	CALI	30,098,766,325
13	COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL SUROCCIDENTE DEL VALLE	CAFI OCCIDENTE	RESTREPO	23,415,108,673
14	PRECOOPERATIVA ALIANZA LTDA		VIJES	18,785,786,321
15	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO FIDES		CALI	18,048,187,424
16	COOPERATIVA DE SERVIDORES PUBLICOS & JUBILADOS DE COLOMBIA	COOPSERP	CALI	15,442,430,943
17	COOPERATIVA DETRABAJO ASOCIADO CONSERVAR CTA	CONSERVAR CTA	CALI	14,863,428,751
18	COOPERATIVA DE HOSPITALES DEL VALLE DEL CAUCA LTDA.	A.P.C. COHOSVAL LTDA.	CALI	14,422,913,952
19	UNICA CTA	UNICA CTA	CALI	14,178,471,528
20	COOPERATIVA DE GANADEROS DEL CENTRO Y NORTE DEL VALLE	COGANCEVALLE	TULUA	13,322,793,248
21	COOPERATIVA INTEGRAL DE IMPRESORES Y PAPELEROS DE OCCIDENTE LTDA	COOIMPRESORES DE OC	CALI	13,210,108,045
22	COOPERATIVA DE TRABAJ. DE EMPRESAS MUNICIPALES DE CALI LTDA.	COOTRAEMCALI	CALI	12,487,256,140

23	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EN ASESORIAS EMPRESARIALES	COOEMPRESARIAL	CALI	11,705,772,902
24	PRECOOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ALFA	ALFA	CALI	11,699,354,109
25	CONTRATOS COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	CONTRATOS CTA	CALI	10,223,488,974
26	COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE SEVILLA LTDA.	CAFISEVILLA	SEVILLA	10,046,204,192
27	CONSENTIR COOPERATIVA DE SERVICIOS INTEGRADOS CTA	CONSENTIR CTA	CALI	9,725,062,103
28	INDUSTRIAS INTEGRADAS COOP.TALLERES RURALES DEL VALLE LTDA	INDUSTRIAS INTEGRADAS	YUMBO	9,579,784,840
29	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO VANGUARDIA	VANGUARDIA CTA	CALI	9,524,714,473
30	COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE CAICEDONIA LTDA	CAFICAICEDONIA	CAICEDONIA	9,183,141,813
31	SOLUCION INTEGRAL COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO C.T.A.	SOLUCION INTEGRAL C.T.A.	CALI	9,123,157,158
32	COOPERATIVA DE PROFESORES Y EMPLEADOS DEL CENTRO DEL VALLE	COPROCENVA	TULUA	8,777,909,775
33	IAC GPP SALUDCCOP CALI	GPP SALUDCOOP CALI	CALI	7,260,072,440
34	COOPERATIVA VALLECAUCANA DE TRANSPORTADORES LTDA	COVATRANS LTDA	CALI	6,974,265,856
35	COOPERATIVA DE TRABAJADORES DEL GRUPO CARVAJAL,LTDA		CALI	6,591,467,731
36	PROTEJAMOS CTA	PROTEJAMOS CTA	CALI	6,307,711,229
37	LABORANDO COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO		ZARZAL	6,160,272,137
38	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO FUERZA Y FUTURO	FUERZA Y FUTURO	FLORIDA	6,117,421,417
39	COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE INGENIO RIOPAILA LTDA.	COOTRARIOPAILA	ZARZAL	5,826,707,886
40	AGRICAÑA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	AGRICAÑA CTA	PALMIRA	5,454,001,654
41	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO MULTIPLES SERVICIOS EN SALUD	MULTISALUD	CALI	5,168,975,030
42	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO NUESTRO FUTURO	CTA NUESTRO FUTURO	CALI	5,128,277,474
43	COEXISTIR COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	COEXISTIR C.T.A.	CALI	5,062,059,378
44	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES GRIS SAN FERNANDO		CALI	5,025,309,820
45	COOPERATIVA DE MEDICOS ESPECIALISTAS DE TULUA	COOMEST C.T.A.	TULUA	5,022,442,533
46	AGRISER COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	AGRISER CTA	CARTAGO	4,926,223,005
47	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO RESPALDAR LTDA	RESPALDAR LTDA	CALI	4,712,339,654
48	AZUCARES EL TITAN PRECOOPERATIVA		CALI	4,701,611,360
49	SERVICIO DE ANESTESIOLOGOS COOPERADOS	SERVACOOP C.T.A.	CALI	4,365,819,680
50	COOPERATIVA INTEGRAL DE TRANSPORTE DE CARTAGO LTDA	COOTRASCART	CARTAGO	4,278,408,453

Fuente: Investigación de la competencia Facilitadores CTA, Santiago de Cali, 2007. 1 archivo de computador

Las empresas de servicios temporales también son competencia en el mercado de la tercerización de personal y aunque se rigen por otra normatividad están en capacidad de prestar el mismo servicio.

Tabla 7. Empresas temporales:

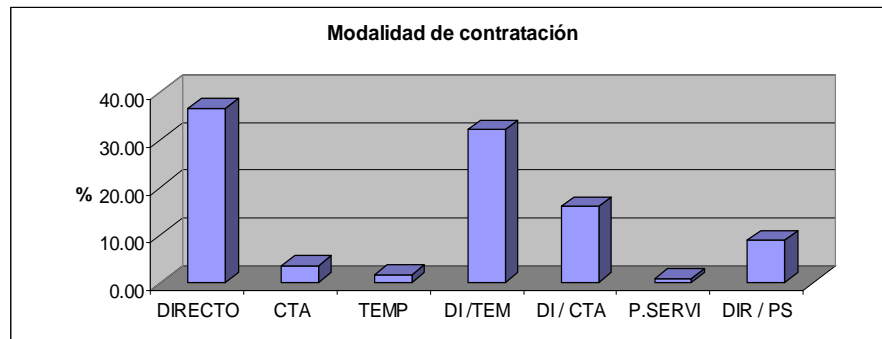
NOMBRE	VENTAS _ INGRESOS
Acción s.a.	192,019,958,282
Extras s.a.	75,072,375,356
Listos s.a.	50,717,904,000
Ocupar temporales s.a.	24,326,613,951
Proservis empresa de servicios temporales s.a. Proservis temporales s.a.	22,548,834,557
Proservis empresa de servicios generales s.a. Proservis generales s.a.	12,804,933,780
Acción del cauca s a	11,435,525,151
S&a servicios y asesorías s.a.	9,886,264,478
Nomina.com s.a	7,382,390,334
Humanos asesoría en servicios ocasionales cali Ltda.	6,663,489,875
Manos de Colombia limitada	5,085,859,000
Consultora de recursos humanos nexo Ltda.	4,590,165,951
Trabajamos cali Ltda.	4,525,224,775
Temporales especializados s.a.	4,448,588,574
Serviespeciales s.a.	3,099,343,930
Manos de occidente limitada	2,799,323,000
Temporal Ltda.	2,549,403,464
Empresa de servicios temporales e s t y compañía limitada	1,701,122,284
Servicios globales s.a	1,219,061,110
Tecnigentes limitada	1,019,856,000
Nexos sociedad limitada	889,977,818
Servicios temporales profesionales cali s.a.	832,675,000

Fuente: Base de datos Cámara de Comercio de Cali, Santiago de Cali 2007. 1 archivo de computador.

8.5. ESTUDIO REALIZADO DURANTE LA PASANTIA

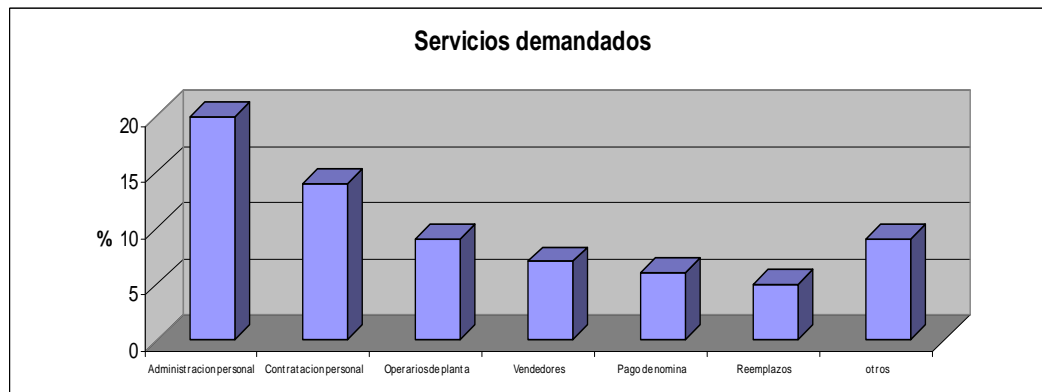
Se realizó un sondeo con 100 empresas del Valle del Cauca para determinar los siguientes aspectos:

Figura 2. Modalidad de contratación en el Valle del Cauca.



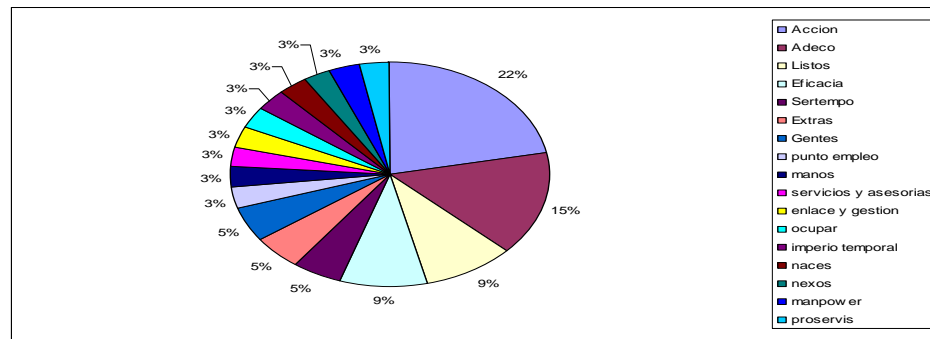
El mercado más atractivo para FACILITADORES son aquellas empresas que de alguna u otra forma manejan personal tercerizado, ya sea su totalidad o un porcentaje del mismo, por lo tanto esto nos muestra que más del 50 % de las empresas son clientes potenciales porque de alguna forma están manejando personal tercerizado.

Figura 3. Servicios demandados por las empresas del Valle



Los servicios que están demandando la mayoría de las empresas están relacionados con los que Facilitadores esta en capacidad de ofrecer lo cual brinda un panorama mucho mejor sobre el mercado objetivo

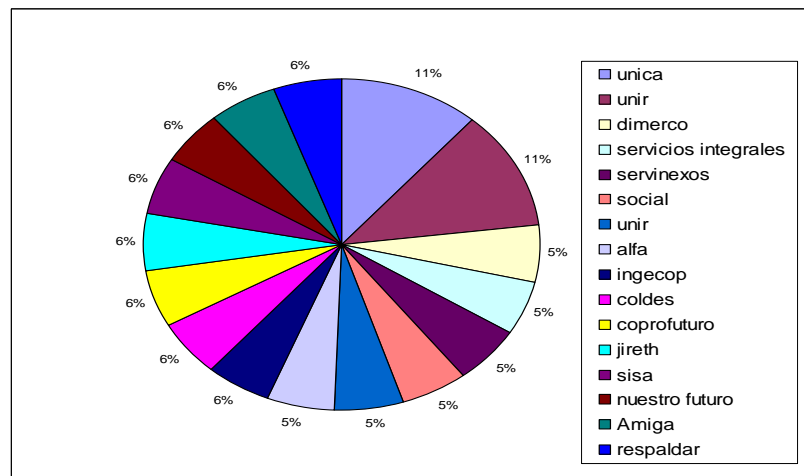
Figura 4. Participación de mercados empresas temporales



Acción SA y Adeco son las empresas con mayor participación de mercado en la categoría de empresas Temporales.

Existen muchas empresas de servicios temporales que son competencia directa de FACILITADORES CTA ya que en su Mayoría prestan servicios de administración u outsourcing empresarial.

Figura 5. Participación de mercado de las cooperativas.



Existen un total de 16 cooperativas que prestan los servicios de administración de personal en el mercado al cual FACILITADORES CTA esta trazando como objetivo.

Figura 6. Opinión del mercado sobre las cooperativas.

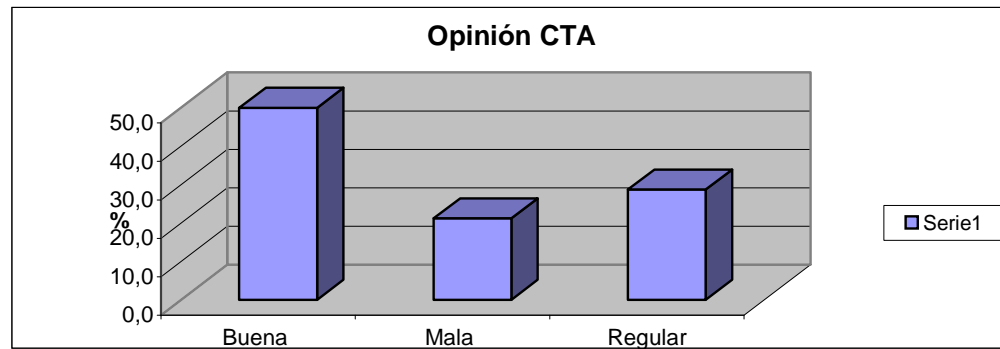
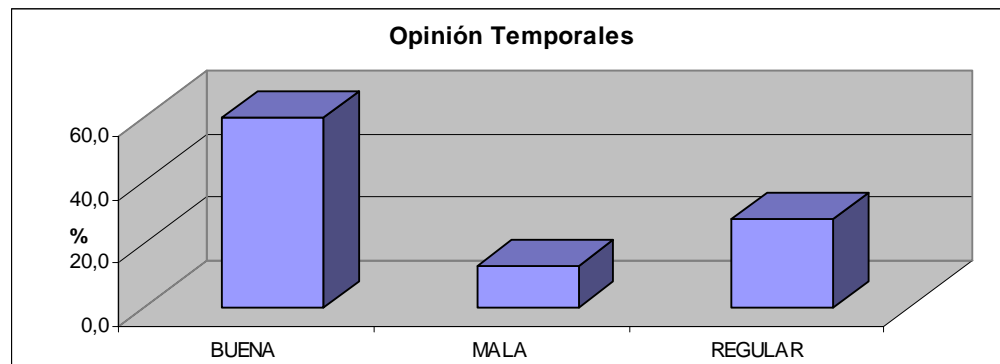


Figura 7. Opinión del mercado sobre temporales.



Las empresas de servicios temporales según el sondeo que se realizó nos muestra que gozan de mejor imagen frente a las cta un 10% más aprox. esto podría explicarse debido a las múltiples irregularidades y malas prácticas cooperativas por parte de algunas de estas empresas.

9. FASE V- DIAGNOSTICO: ANALISIS DOFA

9.1. DEBILIDADES

Tabla 8. Análisis dofa debilidades.

Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estabilidad financiera de la empresa depende de dos clientes (Centro medico Imbanaco y Fundación Valle del Lili) si uno de los dos se retira la empresa le tocaría reestructurarse. 2. los clientes actuales tienen aun potencial de desarrollo que no ha sido trabajado.
Compañía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los procesos de selección de personal son muy lentos, 2. costos fijos muy elevados.
Competencia	Precios mas bajos
Precio	Es mas alto que el del promedio del mercado
Plaza	No se ha salido del mercado del valle del cauca y del sector salud.
Promoción	la empresa no es conocida en el mercado pues no se ha hecho un trabajo de branding.

9.2. OPORTUNIDADES

Tabla 9. Análisis dofa oportunidades.

Cliente	Ampliar el número de asociados en Coomeva CEM ya que actualmente presenta problemas con la CTA actual y facilitadores es un opcionado para asumir esa administración.
Clima	La tendencia de las empresas a delegar procesos a terceros contratantes.
Competencia	Las empresas de servicios temporales están presentado muchos incontinencias laborales pues no se están ajustando al decreto 4369 de 2006 y el modelo cooperativo es una salida para las empresas para solucionar esta incontinencia.
Producto	La flexibilización de personal y reducción de costos son necesidades que tienen las empresas actualmente, estas pueden ser suplidas por el modelo de outsourcing empresarial enmarcado bajo el modelo cooperativo que ofrece Facilitadores.

9.3. AMENAZAS

Tabla 10. Análisis dofa amenazas.

Competencia	Ingreso de nuevas empresas
Producto	Tiende a volverse poco diferenciado

9.4. FORTALEZAS

Tabla 11. Análisis dofa amenazas.

Cliente	Son empresas reconocidas en el valle del cauca lo cual brinda un buen respaldo
Clima	Las relaciones laborales entre jefes y asistentes son excelentes, todo enfocados al mismo fin el justo a tiempo con el cliente.
Compañía	1. Instalaciones propias y equipos de ultima tecnología para la prestación del servicio 2. Excelente organización de la información y procesos de venta
Competencia	Respaldo de 8 años de experiencia con excelentes practicas cooperativas a distinguidas empresas de la región
Producto	Modelo de contratación por productividad enfocado a las necesidades del cliente.

9.5. FACTOR CLAVE DE EXITO

Facilitadores cuenta con una organización impecable de la información y de procesos operativos, esto ha logrado que en 8 años en el mercado se haya podido mantener la filosofía de la empresa que es el **Justo a Tiempo** con el cliente lo cual ha logrado diferenciarla de sus competidores.

El modelo de productividad que se le ofrece a las empresas es algo que también marca diferencia y le da valor a agregado a la compañía debido a que no es un genérico si no que se trabaja de acuerdo a las necesidades y características de cada cliente. Este modelo ha arrojado resultados satisfactorios prueba de ello que en uno de los clientes logro aumentar la facturación en un 40 %.

10. FASE VI- FORMULACION DE ESTRATEGIAS

10.1. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA VENTAS

10.1.1. Objetivo general: aumentar los ingresos en un 25% en relación al año 2008

10.1.2. Situación actual: La empresa presenta costos fijos muy altos por lo cual se hace necesario aumentar los ingresos para hacer más rentable el negocio

10.1.3. Estrategias.

- Capacitación de la fuerza de ventas
- Investigación del comportamiento de la competencia para identificar oportunidades de negocio
- Contratar un vendedor destinado únicamente a visita empresarial
- aumentar el numero de asociados en nuestras empresas clientes

10.1.4. Tácticas.

- Buscar en centros educativos de la ciudad que programas de capacitación en técnicas de ventas ofrecen y brindárselo a las fuerza de ventas
- Identificar los clientes de la competencia y realizar con ellos una encuesta de satisfacción con el servicio prestado por la competencia.
- Construir el perfil de la persona idónea para el cargo, aplicar los debidos procesos de selección y contratación
- Implementar un plan de fidelizacion y desarrollo de clientes.

10.1.5. Fechas.

- ENERO 2009

10.1.6 Responsables.

- Miguel H. Abadia “Gerente”
- Felipe Rentería “ asistente mercadeo”
- Julian A. Abadia “director de RRHH”.
- Felipe Rentería “Asistente de mercadeo”.

10.1.7. Presupuesto.

- \$ 2.000.000 al año en cursos de capacitación.
- \$ 18.000.000 es el valor del nuevo vendedor por año.

10.1.8. Seguimiento. Mensual para la presentación de:

- Informe sobre conocimientos adquiridos.
- Informe sobre empresas abordadas y resultados obtenidos.
- Proceso de selección.

10.2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA PRECIO

10.2.1. Objetivo general: Tener un precio más competitivo en el mercado.

10.2.2. Situación actual: FACILITADORES CTA maneja un porcentaje de administración entre el 7% y 8% , estos valores están por encima del promedio del mercado el cual esta cerca del 5%.

10.2.3. Estrategias. Reducir el porcentaje por la administración de personal.

10.2.4 Tácticas. Cobrar un 6% por la administración de personal.

10.2.5 Fechas. ENE 2009.

10.2.6 Responsable. Miguel H. Abadía. Gerente.

10.2.7. Seguimiento. En las propuestas económicas que se le elaboran a los clientes.

10.3. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA COMUNICACION

10.3.1. Objetivo general. Mejorar la imagen de la marca.

10.3.2. Situación actual. FACILITADORES CTA no ha realizado inversión en comunicación por lo tanto esto ha causado que le sea mas difícil salir del anonimato, los materiales de apoyo para la venta como el brochure no generan impacto en los clientes, no se cuentan con herramientas multimedia que generen valor a la hora de ofrecer los servicios.

10.3.3. Estrategias.

- Modificar la presentación del portafolio de servicios.
- Realizar un video institucional.
- Diseño de página Web y herramientas multimedia.

10.3.4. Tácticas.

- Contactar una empresa de marketing especializada en la elaboración y diseño de imagen corporativa y presentaciones de brochure.
- Contactar una agencia de publicidad especializada en la elaboración de videos institucionales.
- Contactar empresa para el diseño y elaboración de la página Web y demás herramientas multimedia.

10.3.5. Fechas.

- ABRIL 2009

10.3.6. Responsable.

- Felipe Rentería

10.3.7. Presupuesto.

- \$3.000.000 costo de diseño de portafolio e imagen corporativa.
- \$4.000.000 costo video institucional.
- \$3.000.000 costo diseño página Web.

10.3.8. Seguimiento. Diario durante el proceso de la venta.

10.4. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA PLAZA

10.4.1. Objetivo general. Aumentar el número de clientes de 6 a 12.

10.4.2. Situación actual. FACILITADORES CTA cuenta con 6 clientes con los cuales se sostiene financieramente cerca de su punto de equilibrio, se hace necesario aumentar el número de clientes para hacer más rentable el negocio y no depender financieramente de los actuales.

10.4.3. Estrategias.

- Establecer contacto en agremiaciones de empresas para poder dar conocer los servicios de FACILITADORES CTA
- Establecer Alianzas estratégicas

10.4.4. Tácticas.

- Visita empresarial masiva a las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Cali y Fenalco
- Promover convenios empresariales al mercado real

10.4.5. Fechas.

- ENE 2009

10.4.6. Responsables.

1. Nuevo vendedor
2. Felipe Rentería

10.4.7. Seguimiento.

- Informe de empresas visitadas mensualmente y resultados obtenidos.
- Mensual.

10.5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA POSICIONAMIENTO

10.5.1. Objetivo general. Ser reconocidos por nuestros clientes actuales por el JUST IN TIME y en un 10% del mercado real.

10.5.2. Situación actual. FACILITADORES CTA lleva 8 años en el mercado prestando servicios de administración de personal sin presentar problemas que afecten el servicio con las empresas clientes, no obstante no se ha hecho un trabajo para que nuestros clientes den fe de eso en el mercado por cuenta de ellos mismos.

10.5.3. Estrategias.

- Minimizar los tiempos en los procesos relacionados con la prestación del servicio.
- Realizar un trabajo de branding.

10.5.4. Tácticas.

- Distribuir mejor los tiempos de trabajo en las áreas relacionadas con la prestación del servicio, para que la mayoría del tiempo se enfoque al cumplimiento con el cliente.
- Enfocar la esencia de la marca al just in time.

10.5.5. Fechas.

- OCTUBRE 2009

10.5.6. Responsables.

- Miguel Hugo Abadía.
- Felipe Rentería.

10.5.7. Seguimientos. Mensual.

10.6. FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA PRODUCTO

10.6.1. Objetivo general. Pasar de 2 a 6 productos.

10.6.2. Situación actual. FACILITADORES CTA en estos momentos ofrece al mercado dos líneas de servicio las cuales no han tenido gran aceptación en las empresas visitadas.

10.6.3. Estrategias.

- Abrir el portafolio de servicios.
- Diseñar y estructurar nuevos proyectos

10.6.4. Tácticas.

- Ofrecer los productos en conjunto como se hace actualmente pero a su vez si el cliente quiere ofrecerle la posibilidad de que adquiera uno por separado
- nota: la administración de personal a través de gestión y trabajo o empresarios de la salud y la creación de una cooperativa especializada para su posterior administración a la empresa cliente incluyen los procesos de nomina, contabilidad, selección y contratación y asesoría jurídica laboral. La idea es ofrecer cada uno por separado.

10.6.5. Fechas.

- Abril de 2009

10.6.7. Responsable.

- Fuerza de Ventas

10.6.8. Seguimiento. Mensual con presentación de informes de resultados obtenidos.

11. PRESUPUESTO DE VENTAS

Proyección de ventas

Tabla 12. Proyección de ventas año 2009

FACILITADORES						
AÑO		1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to trimestre	TOTAL AÑO
2008	INGRESOS	115,675,000	115,675,000	115,675,000	115,675,000	462,700,000
	EGRESOS	107,585,194	107,585,194	107,585,194	107,585,194	430,340,776
	UTILIDAD	8,089,806	8,089,806	8,089,806	8,089,806	32,359,224
2009	INGRESOS	130,772,250	133,772,250	148,772,250	164,772,250	578,089,000
(plan de mercadeo)	EGRESOS	114,085,194	122,085,194	112,085,194	112,085,194	460,340,776
	UTILIDAD	16,687,056	11,687,056	36,687,056	52,687,056	117,748,224

Una vez realizadas todas las actividades de marketing planteadas se espera que le empresa aumente sus ingresos brutos en un 25%

- $\text{Ingresos año 2009} / \text{ingresos año 2008} = 578,089,000 / 462,700,000$

12. INDICADORES DE GESTION

12.1. CRECIMIENTO EN VENTAS

se debe crecer un en 25% finalizando el año 2009 por lo tanto se comparara los ingresos recibidos finalizando el año 2008 con los del 2009 de la siguiente forma:

$(\text{Ingresos 2009} / \text{ingresos 2008}) = 1.25$ para el 100% de cumplimiento.

12.2. NUMERO DE CLIENTES / AÑO

Numero de clientes cerrando 2008 comparando numero de clientes cerrando 2009.

$(\text{Clientes cerrando 2009} - \text{clientes cerrando 2008}) = 6$ clientes para un 100% cumplimiento.

12.3. PRODUCTOS OFRECIDOS

Comparar el numero de productos ofrecidos finalizando el año 2008 con los ofrecidos finalizando el 2009.

$(\text{Productos ofrecidos en 2009} - \text{productos ofrecidos 2008}) = 4$ productos nuevos 100% de cumplimiento.

13. CONCLUSIONES

- Las cooperativas de trabajo asociado están participando en un mercado creciente altamente competido cuyo factores claves de éxito son el precio y el buen servicio
- En términos generales se puede concluir que las empresas actuales que atiende Facilitadores están satisfechas con el servicio. Es importante prestarle atención al nivel del servicio que suministra la competencia en cuanto a sus reclamos, críticas, observaciones ya que estas se constituyen en una clara oportunidad para la empresa.
- La empresa se debe fortalecer ampliando su gama de productos pasando de creación de cooperativa personalizada y administración de personal bajo cooperativa especializada a ofrecer 6 productos. Los 4 nuevos productos serían: Outsourcing de nomina, Outsourcing contable, Selección de personal y Asesoría jurídica laboral.
- Las ventas de la empresa pueden crecer si se contrata un vendedor especializado en la visita empresarial, se capacita a la fuerza de ventas actual y se detectan las empresas de la competencia inconformes con el servicio.
- La empresa debe impulsar la parte financiera incrementando el volumen de clientes y la oferta de productos. Los ingresos deben ser estables, permitir acciones de descuentos y aun así la empresa debe ser rentable.
- Facilitadores se ha convertido en la solución de los problemas de productividad de las empresas Fundación Valle del Lili, Centro Medico Imbanaco y Comfandi
- Las empresas de servicios temporales tienen una estructura legal diferente a las de las cooperativas de trabajo asociado pero están prestando los mismos servicios que las cooperativas con buena aceptación del mercado.
- La empresa coordinar e implementar las acciones de comunicación como son la creación de la pagina Web, la mejora de la presentación del portafolio de servicio y la creación del video institucional.
- Dadas las características que actualmente esta mostrando el mercado se hace necesario que la empresa ofrezca un precio más competitivo.

14. RECOMENDACIONES

- Iniciar un proceso de certificación de calidad INCONTEC esto ayudaría a la empresa a posicionarse mucho mejor en el mercado y a generar mas confianza con los clientes actuales y los potenciales.
- Con el fin de no afectar la calidad del servicio ya que la carga laboral aumentara a medida que ingresen los nuevos clientes, el área de RRHH debe mejorar los tiempos de respuesta para suplir reemplazos o vacantes que surjan inesperadamente.
- La capacitación de la fuerza de ventas debe enfocarse en otorgar herramientas y estrategias de ventas que le permitan al equipo agilizar el cierre de un negocio.
- Para la creación de la pagina Web, video institucional y mejorar la presentación del portafolio de servicios es conveniente realizar un estudio sobre que ha hecho la competencia al respecto.

BIBLIOGRAFIA.

Base de datos Cámara de Comercio de Cali, Santiago de Cali 2007. 1 archivo de computador.

Cooperativas y entorno económico [En línea]: Escenario para Colombia 2008. Santiago de Cali: Fesovalle, 2008. [Consultado 12 de junio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.fesovalle.com/mayo%2029%20CYEEconomico.html>

Disposiciones constitucionales [En línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 01 de junio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.portalcooperativo.coop/dconstitucionales.htm>

Distribución entidades de la economía solidaria por actividad económica [En línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 25 de mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.portalcooperativo.coop/estadisticas05.htm>

Historia del cooperativismo Colombiano [en línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 24 de mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.portalcooperativo.coop/colombia.htm>

Inversión de recursos en educación formal [En línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 3 Junio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.portalcooperativo.coop/dconstitucionales.htm>

Investigación de la competencia Facilitadores CTA., Santiago de Cali, 2007. 1 archivo de computador.

Sector cooperativo 2000 – 2007 [En línea]. Santiago de Cali: Confecoop, 2008. [Consultado 30 mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.portalcooperativo.coop/estadisticas.htm>